

MÉXICO EN EL CORTO PLAZO
Preocupaciones y prioridades

1 Cambios

constantes de los patrones de demanda de los consumidores.

2 Creciente

carga fiscal.

3 Nuevos

participantes en los mercados.

■ Los cambios en las estrategias y retención de talento son una realidad. ¿Cuáles son las tendencias?

► POR LUIS GERARDO DÍAZ G.

Ahora que la crisis ha cedido y las aguas encuentran paulatinamente su nivel, los CEO regresan a enfoques estratégicos más centrados en el mejoramiento de la infraestructura institucional y el desarrollo de las habilidades superiores, que se requieren para conducir a las empresas a una etapa de crecimiento sostenible en un entorno de negocios más globalizado y competitivo del que existía hace sólo dos o tres años.

La conversión del talento en el factor económico más importante tiene un significado enorme para la humanidad. El problema ahora está en que así como llegó a ser el elemento más decisivo, el mismo proceso histórico lo ha convertido en el más escaso de todos.

Esta realidad nos plantea una paradoja: en esta época pos-crisis, cuando existen en el mundo cientos de millones de personas desempleadas, es cuando finalmente el factor humano ha tomado el lugar que le corresponde al centro de las organizaciones, y es precisamente ahora cuando se ha vuelto también el más escaso.

Las implicaciones que tiene esta carencia de talento para las organizaciones, los gobiernos y los países son muchas y de muy diversa índole. La disponibilidad de talento ya no sólo es el factor clave para el éxito o para la competitividad de las empresas en el corto y largo plazo, ahora también es uno de los elementos clave para la sustentabilidad y la sobrevivencia misma de las compañías.

Este nuevo estatus del talento ya es ampliamente reconocido en el mundo desarrollado y en las grandes corporaciones globales. En muchas la función del departamento de recursos

humanos es ahora más compleja y se ha incorporado como uno de los temas centrales en los procesos de planeación a largo plazo de las compañías. En consecuencia, las áreas o direcciones de recursos humanos han elevado su jerarquía al nivel de las direcciones de finanzas o de administración, y son ahora un aliado estratégico de la dirección general.

"En el actual mundo hiper-competitivo, sin talento: no hay futuro... sólo destino". Con esta frase en realidad ya no hablamos del futuro, sino del ahora. El principal riesgo potencial para el cumplimiento de las expectativas y metas de negocios en el corto plazo es la disponibilidad de talento y de habilidades clave.

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Ante esta coyuntura y necesidades las empresas y los gobiernos deben asumir un mayor compromiso con:

DIMENSIÓN TALE

“La disponibilidad de talento ya no es el factor clave para el éxito empresarial en el corto y largo plazo, ahora es esencial para la sustentabilidad y la sobrevivencia.”

- 4 Incrementos**
 en los costos de la energía.
- 5 Disponibilidad**
 de habilidades clave.

FUENTE: 14ª ENCUESTA GLOBAL DE CEO 2011 (EGC 2011), PwC.



ESTRATÉGICA TALENTO

- 1 **Mejorar la infraestructura.**
- 2 **Realizar actividades** orientadas a la creación y formación de una fuerza laboral competitiva.
- 3 **Crear y promover** una fuerza de trabajo que sea más competitiva.

Lo anterior implica que a escala global los retos serán:

- 1 **Atender la escasez** de candidatos con las capacidades deseables o adecuadas, que convertirá en un desafío el reclutamiento e integración de los más jóvenes.
- 2 **Formar recursos** humanos altamente capacitados, que contribuyan a la organización.
- 3 **Tener la capacidad** empresarial para diseñar una oferta de desarrollo profesional atractiva.

Lo anterior implica hacer modificaciones significativas en las estrategias de administración de talento, pero ¿cuáles deberían ser esos cambios?

El nuevo estatus del talento ya es reconocido actualmente en el mundo desarrollado y en las grandes corporaciones globales.

INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

En una época como ésta, cuando el talento es el factor clave y el menos abundante de todos, cabe pensar que las políticas laborales de las empresas se inclinarán en mayor medida por la contratación y aprovechamiento del talento disponible entre la población en edad madura, utilizando para

ello regímenes de reclutamiento más flexibles y con remuneración variable.

Al menos eso dice la teoría y lo que se observa en muchas de las grandes

compañías globales con mejor reputación. Sin embargo, en la realidad la conveniencia de incrementar la contratación de personas adultas, mujeres con disponibilidad de tiempo parcial, jóvenes o retener por más tiempo a sus empleados en edad madura no es una práctica generalizada en las diversas regiones del mundo.

Los elementos referidos y la creciente importancia del talento y su escasez relativa permitirían suponer que en el futuro la abundancia o carencia relativa de este factor podría incluirse como uno de los criterios decisivos para la localización o relocalización de las operaciones de las empresas, y también que la falta de talento y la necesidad de las compañías por desarrollarlo, atraerlo y retenerlo estaría dando lugar a cambios importantes en sus estrategias laborales, llevándolas a adoptar modelos de compensación y de relación patronal más flexibles, por ejemplo la terciarización en el manejo de recursos humanos o el uso del trabajo eventual a distancia o remoto.

Para afrontar la escasez de talento, se deben plantear una serie de preguntas, entre ellas, ¿las empresas están realmente dispuestas a cambiar?

Este artículo se realizó con la información de la *Segunda Encuesta de CEO en México* de PwC.

LUIS GERARDO DÍAZ ES SOCIO DE MERCADOTECNIA Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS DE PwC MÉXICO.
 luis.gerardo.diaz@mx.pwc.com